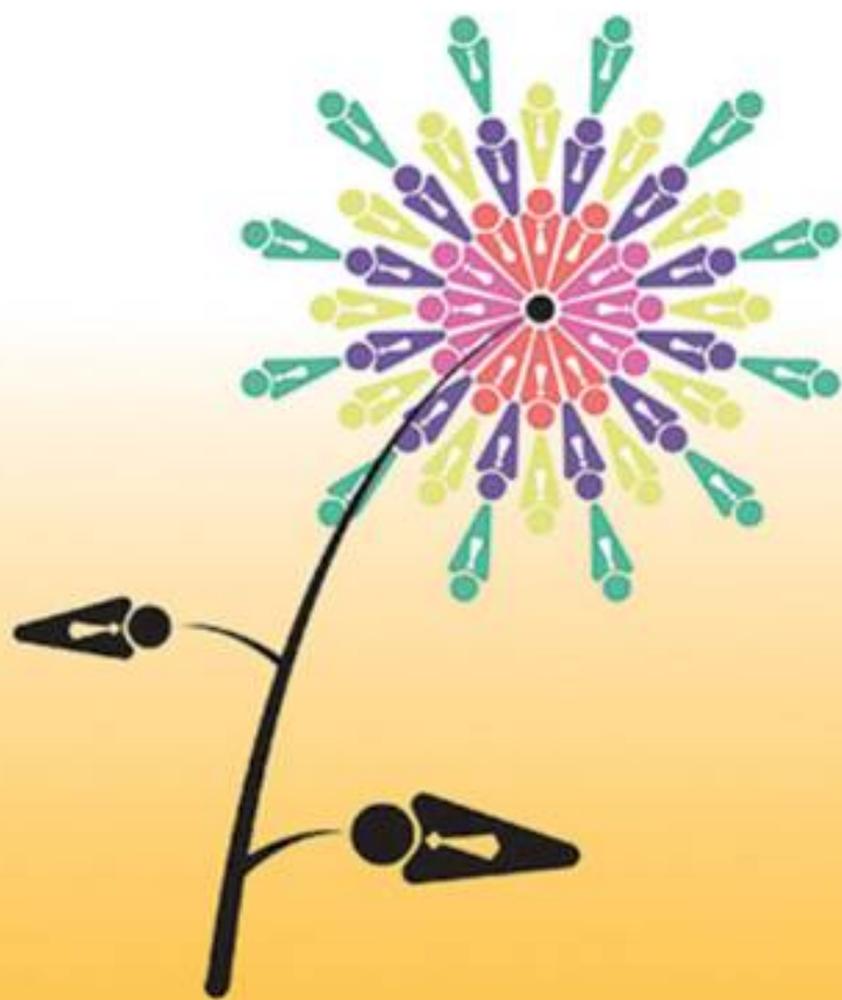


Cómo trabajar en equipo a través de competencias

ÁNGEL JOSÉ OLAZ CAPITÁN



Cómo trabajar en equipo a través de competencias

Cómo trabajar en equipo a tra- vés de compe- tencias

Autor:
Ángel José Olaz Capitán

A mis padres.

Índice

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

1. EL PAPEL DE LAS COMPETENCIAS

Cuestiones previas. Las competencias. Un modelo explicativo de las competencias. Las competencias del puesto y su adecuación al concepto de Trabajo en Equipo. Algunas conclusiones preliminares.

2. PERFILES PROFESIONALES MÁS CARACTERÍSTICOS

Los perfiles más característicos. Perfiles comunicativos desde una perspectiva no verbal. Conclusiones preliminares.

3. DINÁMICAS GRUPALES

La necesidad de programar una dinámica. Las fases de una reunión.

4. GESTIÓN DE SITUACIONES COMPLEJAS

Tratamiento de objeciones. Comportamientos extremos.

5. LA COMUNICACIÓN

Cómo generar una conducta positiva. Tipos de comunicación. Cómo superar las barreras comunicativas.

6. LA MOTIVACION

Teorías clásicas acerca de la motivación. Elton Mayo y los experimentos de Hawthorne. Otras teorías clásicas acerca de la motivación. El modelo de Thomas y Kilmann. Tipos de motivación. Elementos que influyen y caracterizan a un buen motivador. Herramientas de motivación.

7. LA CREATIVIDAD

Desmontando algunos mitos. Los problemas y la creatividad. Las barreras que perjudican a la creatividad. Las fases del proceso creativo. La importancia de las coordenadas espacio-temporales. Algunas técnicas de creatividad de fácil aplicación.

8. LA PLANIFICACIÓN

La planificación: elementos que concurren. La programación del Proyecto. El posterior control, evaluación y seguimiento. Algunas cuestiones relacionadas con la gestión del tiempo.

9. LA NEGOCIACIÓN

La negociación como elemento equilibrador. Fases de la negociación. Algunas cuestiones finales.

10. EL LIDERAZGO

¿Es lo mismo gestionar que liderar? Una aproximación al concepto de liderazgo. Estilos de liderazgo. El lide-

razgo situacional. Algunas cuestiones finales.

ANEXO. Ejercicios de Autoevaluación o Autodiagnóstico

BIBLIOGRAFÍA

Presentación

Debo reconocer por propia experiencia que trabajar en equipo es posiblemente una de las cosas más complicadas de aprender y, sobre todo, de llevar a cabo. La “teoría” la sabemos todos, pero concretarla en la “práctica” y sortear las innumerables variables que pueden dificultarla es, a veces, extremadamente complejo. En cualquier caso, además de una experiencia retadora es de las más gratificantes que uno puede vivir en primera persona.

En ocasiones, decimos –y hasta creemos– que trabajamos en equipo, cuando realmente lo estamos haciendo en grupo o en compañía de otros, porque “nos toca” compartir un espacio en el que el prójimo (próximo en sentido etimológico) se encuentra cercano. Trabajar en equipo no es exactamente eso.

Existen, al menos, dos elementos clave a considerar en el *trabajo en equipo*: las *personas* (nosotros) y las *tareas* (cosas) que debemos hacer, porque alguien nos las sugiere o manda (en esto hay varios grados). En cuanto a la primera, la que se refiere a las personas, las aptitudes, pero sobre las actitudes ante situaciones que se van presentando –muchas veces de forma improvisada– son claves. En lo referente a la segunda, las cosas que debemos hacer, tienen que ver o están relacionadas con lo que hacen los demás y de qué manera hay que hacerlas. Es precisamente ahí, donde también pueden producirse conflictos.

Mi experiencia personal y profesional, al haber formado parte de unos cuantos equipos de trabajo y, también, como coordinador y gestor de los mismos, me ha hecho reflexionar sobre lo fácil que es saber qué es lo que hay que hacer, quién, dónde, cuando, por qué y para qué, pero por otro lado, lo complicado que es saber cómo –y no me refiero al método, sino al modo en que debo desarrollo mis actividades junto a otros compañeros.

Estas cuestiones y alguna más –que se irán desvelando en el desarrollo de este libro– me hacen pensar en que lo aquí apuntado, no debe entenderse como *la panacea universal* –ni pretende serlo– y ello se debe a varias razones, la primera por el respeto que me merecen los lectores y, en segundo lugar, porque éste trabajo presenta un conjunto de reflexiones más o menos ordenadas –¡eso espero!– con el propósito de que sea cada uno y en base a sus experiencias personales, quien saque sus propias conclusiones. En otras palabras, será cada uno quien reescriba el libro como no podía ser de otro modo.

Antes de concluir esta breve presentación, mi agradecimiento más sincero a mis dos grandes maestros en el arte del *trabajo en equipo*, Rafael Sánchez Alvarez y Enrique Martín Libermann quienes solo con su ejemplo fueron capaces de mostrarme a mí, como a tantos otros, el difícil arte de trabajar con personas diferentes. También muchas gracias a Pilar Ortiz García con quien mejor trabajo desde hace más de 15 años y, por supuesto, a los innumerables compañeros con los que he podido compartir y aprender lo fácil que puede ser estar y trabajar a su lado.

ÁNGEL JOSÉ OLAZ CAPITÁN

Introducción

Este libro reflexiona sobre una de las actividades más sencillas o complejas –según se vea– que suceden en el ámbito de las organizaciones: el *trabajo en equipo*. Es casi seguro que, quien más quien menos, ha asistido a esta experiencia personal y profesional en el trascurso de su vida; y, sin duda, buena parte del éxito o fracaso de ello, haya tenido que ver con la “química” de las personas con quienes se han compartido espacios y tiempos comunes. Esto hace pensar que la “sintonía”, siempre necesaria para trabajar en equipo, escapa al ámbito de lo puramente racional para adentrarse en el terreno de ciertas percepciones involuntarias que hacen “cuadrar” mejor o peor con determinadas personas y, de ahí, el “éxito” o el “fracaso” del trabajo en el que se ha de desarrollar, lo encomendado.

Reglar lo irracional resulta complicado por no decir imposible, motivo por el que es necesario reparar en otro tipo de análisis más lógico y, por tanto, mejor sometido al análisis causal. Con este espíritu, este libro tratará de descubrir qué variables favorecen el trabajar en equipo, que por ser más objetivables –lógicamente más mensurables– permitan una mejor actuación sobre las mismas desde una óptica más racional. En otras palabras, *trabajar en equipo* tiene algo de “química” pero también de “métrica” y por ello es necesario valerse de variables que permitan avanzar en su análisis y comprensión; no debemos olvidar que trabajar en equipo supone hablar de muchas cosas a la vez, como co-

municación, motivación, creatividad y tantos otros elementos.

Precisamente el hacer que esas cosas “funcionen” nos convierte en personas competentes y es aquí donde se inscribe por méritos propios la palabra *competencia*. Dicho de otro modo, *trabajar en equipo nos hace competentes* (hacer las cosas bien) como individuos, como parte del grupo del que formamos parte y de la organización a la que pertenecemos y, todo ello, comporta manejar determinadas variables en clave competencial. Estas competencias son las que nos permiten “vertebrar” las cosas que hemos de hacer con una lógica y armonía que favorezca la fluidez.

Esta obra, y bajo esa línea de transmisión que son las competencias, se estructura en los siguientes capítulos en el intento de configurar el puzle que define lo que es el *trabajo en equipo*.

En primer lugar, se comenzará por hablar del papel que juegan las competencias en la comprensión del *trabajo en equipo*. Es decir, cómo la comunicación, motivación, creatividad, planificación y negociación conforman transversalmente esa gran “macrocompetencia” denominada *trabajo en equipo*. En el Capítulo 2 se examinarán los perfiles profesionales más característicos que pueden verse en el ámbito del *trabajo en equipo* y las conexiones que pueden establecerse con las competencias.

El Capítulo 3 permite examinar cómo en el terreno de las dinámicas grupales y de un modo más concreto en el espacio de las reuniones (formales y/o informales), la “escenificación” de sus protagonistas, el “libreto” y las condiciones envolventes de esta “representación” permiten adquirir, estimular y desarrollar las condiciones para poner en valor las competencias y perfiles profesionales. El Capítulo 4 analiza lo que supone gestionar situaciones complejas como resultado de la interactividad que entre los diferentes agentes concurrentes en el *trabajo en equipo* se producen porque, se quiera o no, existen pequeños “cortocircuitos”

inherentes a su propia naturaleza y que deben normalizarse en el ámbito del *trabajo en equipo*.

Este primer bloque, formado por estos cuatro capítulos, cede el testigo a una segunda parte en la que se analizan un conjunto de competencias donde lo cualitativo parece tener un buen encaje. La primera de ellas se analizará en el Capítulo 5 donde la comunicación se convierte en competencia clave e insumo del *trabajo en equipo*. El Capítulo 6 profundiza en la motivación como otra de las competencias claves que, junto a la comunicación, ayuda a entender cómo el *trabajo en equipo* es deudora de éstas. La motivación permite añadir un impulso cualitativo al análisis, en tanto en cuanto, un equipo motivado es capaz de trabajar más y mejor, incluso en circunstancias dificultosas.

El Capítulo 7, siguiendo los presupuestos anteriores, aborda la creatividad como “detonador” de nuevas ideas que inspiren ópticas alternativas para el desarrollo del *trabajo en equipo*. Esta competencia –a menudo minusvalorada y hasta ignorada– aporta un poderosísimo “efecto multiplicador” sobre la eficiencia productiva de los integrantes del equipo de trabajo orientados hacia un fin común. El Capítulo 8 analiza desde un prisma “más cuantitativo” el peso e importancia que se debe conceder a la planificación como competencia clave para entender el *trabajo en equipo* y neutralizar, en la medida de lo posible, la improvisación y arbitrariedad en la toma de decisiones.

El Capítulo 9 está reservado al proceso de negociación con el que algunas veces y de forma interna, el propio equipo de trabajo debe resolver determinadas situaciones clave en el desarrollo del *trabajo en equipo*. La competencia negociación, junto a la planificación –en su versión cuantitativa– y a la creatividad, motivación y comunicación –más próximas en su conceptualización a la dimensión cualitativa– permiten componer un mosaico donde todas estas competencias se convierten en variables independientes de otra de mayor rango que es el *trabajo en equipo*.

Por último, el Capítulo 10 servirá de marco para realizar una serie de reflexiones finales y tratará intencionadamente de provocar un “guiño” cómplice al lector sobre la competencia liderazgo. Como más tarde se explicará, el hecho de que esta competencia figure en el último de los capítulos de este libro, es para evitar la posible justificación de que el *trabajo en equipo* pueda entenderse como consecuencia directa de esta variable. El liderazgo evidentemente contribuye a una mejora del *trabajo en equipo* pero como elemento endógeno y no exógeno, esto es, una influencia exterior proveniente de estamentos directivos.

Finalmente, en Anexo, se propondrán una serie de pequeños *ejercicios de autodiagnóstico* relacionados con aquellas competencias que guardan relación con el *trabajo en equipo*.

1. El papel de las competencias

Incluso la gente que afirma que no podemos hacer nada para cambiar nuestro destino, mira antes de cruzar la calle.

STEPHEN HAWKING
Físico británico (1942)

El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia ganan campeonatos.

MICHAEL JORDAN
Deportista estadounidense (1963)

Es bueno tener una competencia válida. Te empuja a hacerlo mejor.

GIANNI VERSACE
Modisto italiano (1946 – 1997)

Resumen del capítulo

Este capítulo comienza por contextualizar cómo en el actual mercado laboral –presidido por ciertas dificultades ante un futuro incierto– existen una serie de elementos como son: la flexibilidad, iniciativa, motivación, capacidad de aprendizaje, calidad en la realización de las tareas y la movilidad, claves en la comprensión del entorno.

 Del mismo modo se observa cómo el trabajo en equipo se convierte en un elemento estructurador de lo que permitirá una mejor adecuación entre el individuo, el grupo y la propia organización que lo sustenta.

 En este contexto se hace necesario hablar de competencias y de cómo la definición de un perfil competencial adecuado permite un mejor desarrollo del trabajo en equipo.

Cuestiones previas

El actual mercado laboral está contextualizado por elevadas dosis de precariedad e incertidumbre en el empleo, lo que unido a las nuevas formas de organización del trabajo debe hacer reparar en los siguientes aspectos:

- *Flexibilidad*, entendida como la capacidad de adaptación a un medio cambiante donde no hay patrones preestablecidos ni en el mercado, ni en las organizaciones, ni tan siquiera en las funciones y responsabilidades asociadas al puesto de trabajo.
- *Iniciativa* para poder acometer los retos del trabajo diario. En otras palabras, tratar de anticiparse a los cambios y moldear en la medida de lo posible las situaciones que han de presentarse, para evitar ser “prisionero” de ellas. Frente a la reactividad de los hechos –algo que nos convertiría en sujetos pasivos– hay que procurar construir las condiciones favorables para minimizar el impacto de situaciones “fuera de plano”.
- *Motivación* para poder afrontar los cambios en la estrategia de actuación de las empresas ante acontecimientos adversos como elevadas cargas de trabajo, jornadas laborales continuadas, presión ante objetivos y